

Dissertação de Mestrado

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**A relação entre coordenação explícita, coesão e desempenho
em equipas de andebol**

Catarina Quaresma Ferreira Gomes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2014

Dissertação de Mestrado

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**A relação entre coordenação explícita, coesão e desempenho
em equipas de andebol**

Catarina Quaresma Ferreira Gomes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

Dissertação Orientada pelo Prof. Doutor Luís Curral

2014

Índice

Resumo/Abstract	2
Introdução	4
Coordenação	6
Coesão	10
Método	13
Participantes	13
Medidas	14
Procedimento	16
Procedimentos e resultados de agregação de dados	16
Resultados	18
Discussão	22
Implicações Teóricas e práticas	24
Limitações do Estudo	25
Investigações Futuras	25
Conclusão	26
Bibliografia	27

Resumo

A coordenação explícita é essencial para o sucesso do desempenho. Esta dissertação tem como principal objetivo a análise da relação entre a coordenação explícita e o desempenho no treino em equipas desportivas, mais concretamente equipas de andebol. Além da relação entre os dois constructos, pretende testar a coesão da equipa como um moderador da relação. Participaram no estudo 10 equipas (177 participantes) e os respetivos treinadores (10), com todos os participantes do sexo masculino, que responderam a um questionário. A hipótese 1 que aponta a coordenação explícita como sendo positivamente relacionada com o desempenho, foi apoiada pelos resultados. Os resultados mostraram também que essa relação é, de facto, moderada pela coesão, corroborando a hipótese 2. Por último são também discutidas as implicações do estudo e as suas limitações.

Palavras-chave: coesão, coordenação explícita, desempenho, equipas, equipas de andebol.

Abstract

Explicit coordination is a key for effective team performance. The main purpose of the present dissertation is to analyze the relationship between explicit coordination and performance in sports teams, specifically handball teams. In addition, this dissertation also aims to test cohesion as a moderator of the relationship between explicit coordination and performance. 10 teams (177 handball players), and his coaches (10), all male participants, participated in the dissertation, by answering a questionnaire. Research hypothesis 1, which postulated that explicit coordination positively predicts team performance, was supported by findings. The results also showed that this

relationship is moderated by team cohesion, supporting hypothesis 2. Finally, implications and limitations of the current dissertation are discussed.

Key-words: cohesion, explicit coordination, handball teams, performance, teams.

Introdução

Desde a II Guerra Mundial o uso de equipas nas organizações tem crescido (Devine, 2002), sendo agora uma das tendências das organizações modernas, para resolver problemas, tomar decisões (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007), e aumentar a capacidade de adaptação às mudanças atuais (Burke, Stagl, Salas, Pierce, & Kendall, 2006). Em resposta ao aumento do uso das equipas nas organizações, o número de estudos tem aumentado, e o trabalho em equipa é hoje uma área importante de investigação nas ciências organizacionais (Cohen & Bailey, 1997). O seu potencial para aumentar simultaneamente a produtividade e satisfação dos seus membros, bem como para trazer diversas especialidades, capacidades e recursos para tarefas complexas que podem ser demasiado grandes ou complexas para um único indivíduo, justifica a crescente popularidade que a criação de equipas tem vindo a angariar nas organizações (Cunha et al., 2007; Espinosa, Lerch, & Kraut, 2004). As equipas são pequenos grupos de indivíduos interdependentes que partilham responsabilidade por resultados para as suas organizações (Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990).

Nas equipas, os membros normalmente têm papéis diferentes e únicos, cada um representando contribuições críticas para a ação coletiva. Isto significa que existe um alto grau de interdependência entre os membros da equipa. Esta interdependência exige coordenação e sincronização entre os membros e a integração das suas contribuições para alcançar as metas da equipa (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Isto porque as competências individuais não são suficientes para proporcionar resultados eficientes, e o desempenho da equipa depende significativamente da sua capacidade de desenvolver um sentido coletivo de acontecimentos e de interdependência, e usar o conhecimento comum (Godé-Sanchez, 2010). Assim, o processo de equipa pode ser definido pelos atos interdependentes dos membros que convertem *inputs* em *outputs* por meio de

atividades cognitivas, verbais e comportamentais, para atingir metas coletivas. Estes processos são os meios pelos quais os membros trabalham de forma interdependente, utilizando vários recursos para produzir resultados significativos (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001).

Para as organizações, maximizar o desempenho e produtividade é um ponto principal, portanto, investigar os antecedentes do desempenho é de valor inestimável na literatura organizacional (Castaño, Watts, & Tekleab, 2013; Gully, Devine, & Whitney, 2012). Dos vários antecedentes do desempenho coletivo, a coordenação é suscetível de desempenhar um dos papéis mais importantes (Espinosa et al., 2004). Segundo vários autores, a coordenação da tarefa tem um papel fundamental no sucesso da equipa (Ancona & Caldwell, 1992; Espinosa et al., 2004; Reagans, Argote, & Brooks, 2005).

Também a coesão, apresentando-se como um antecedente do desempenho, é importante uma vez que existe uma relação positiva entre a coesão de grupo e o desempenho (Carron, Bray, & Eys, 2002; Evans & Dion, 2012; Murrell & Gaertner, 1992). No entanto, a coesão não denota processos de interação, mas sim uma qualidade da equipa que representa atitudes, motivações, cognições e valores dos membros, sendo por isso, chamada de estado emergente. Os estados emergentes são constructos que caracterizam propriedades da equipa que são tipicamente de natureza dinâmica e variam em função do contexto, *inputs*, processos e *outputs* da equipa. São, então, produtos de experiências da equipa (incluindo os processos de equipa) e tornam-se novos *inputs* para processos e resultados subsequentes (Marks et al., 2001).

Apesar da diversidade de estudos empíricos e teóricos que se concentram na análise da relação entre processos, estados emergentes e o desempenho das equipas de trabalho (LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008), é ainda pouco claro em que medida a coordenação e a coesão interagem para predizer o desempenho das equipas.

Com a motivação de clarificar um pouco mais esta lacuna na literatura organizacional, o presente estudo visa examinar a relação de causalidade entre coordenação, coesão e o desempenho, no contexto de equipas de andebol. A escolha deste cenário específico prende-se com o facto de que as equipas desportivas representam oportunidades únicas (Pescosolido & Saavedra, 2012), pelo dinamismo e complexidade das interações que ocorrem entre os membros durante os jogos (Devine, 2002).

As equipas desportivas têm sido usadas como modelo para equipas organizacionais (Katz, 2001; Pescosolido & Saavedra, 2012; Wolfe, et al., 2005). O foco está num desporto onde os membros da equipa desempenham diferentes posições, são interdependentes, e devem trabalhar juntos para vencer uma equipa adversária. Como para as equipas de trabalho, o foco aqui não é em grandes grupos, vagamente definidos. Por trabalho em equipa, quero dizer um grupo com pertença claramente definida, cujos membros são interdependentes para executar uma tarefa específica e que operam no contexto de uma organização maior (Katz, 2001). Tal como Cohen e Bailey (1997) e Guzzo e Dickson (1996) sugerem, os termos “grupo” e “equipa” vão ser usados como sinónimos, sabendo que alguns grupos podem ser mais interdependentes e integrados que outros.

Coordenação

As equipas são unidades importantes do trabalho organizacional porque abrangem diversas competências, capacidades e recursos para realizar tarefas complexas que podem ser demasiado vastas, ou elaboradas para serem desempenhadas por um único indivíduo (Espinosa et al., 2004). Das várias definições existentes verifica-se um consenso acerca da existência de um grupo numa organização quando os seus membros: se definem como membros do grupo (estão motivados para se juntarem

ou manterem no grupo); são definidos pelos outros como membros do grupo; se identificam uns com os outros; se envolvem em interação frequente; participam num sistema de papéis interligados; partilham normas comuns; procuram alcançar objetivos comuns e interdependentes; sentem que a sua pertença ao grupo é compensadora; têm uma perceção coletiva de unidade; se mantêm juntos numa confrontação com outros grupos ou indivíduos; sentem que partilham um destino comum (Cohen & Bailey, 1997; Guzzo & Dickson, 1996).

Ultrapassados alguns anos menos frutíferos, nas últimas duas décadas tem sido visto um ressurgimento do interesse no tema da coordenação nas organizações. Como consequência, temos agora um corpo de conhecimento vibrante e rico sobre como as pessoas realizam coletivamente o seu trabalho interdependente (Okhuysen & Bechky, 2009).

A coordenação em equipas de trabalho é um processo emergente que envolve o uso de estratégias e padrões de comportamento que visam integrar e alinhar as ações, conhecimentos e objetivos dos membros interdependentes, com o intuito de atingir objetivos comuns (Boos, Kolbe, & Strack, 2011; ; Marks et al., 2001; Rico, Sánchez-Manzanares, Gil, & Gibson, 2008). A coordenação também assegura que a equipa funciona como um todo unificado unificado (Boos et al., 2011; Marks et al., 2001; Rico et al., 2008). Quando uma equipa atinge um alto nível de coordenação, o trabalho de todos os seus membros contribui para os resultados positivos, mas quando a coordenação é pobre, as perdas de processo seguintes têm um impacto negativo sobre os resultados (Boos et al., 2011; Rico et al., 2008).

Assim, o desempenho da equipa não parece ser simplesmente a soma dos esforços individuais, mas uma interação mais complexa de fatores interpessoais e

situacionais (Ramzaninezhad, Keshtan, Shahamat, & Kordshooli, 2009). De igual modo, a eficácia do desempenho do grupo, mesmo no seu nível mais rudimentar de tarefas aditivas, não é tanto um problema de aritmética, mas um desafio à coordenação (Boos et al., 2011). A eficácia é muitas vezes usada para descrever o grau de desempenho da equipa, considerando que se refere ao grau em que a equipa reúne expectativas em relação à qualidade do resultado (Ellwart, 2011). Sendo o desempenho o resultado de maior interesse na investigação das equipas, a coordenação é útil na medida em que leva ao desempenho da equipa (Espinosa et al., 2004). Isto é, a capacidade para coordenar com sucesso as funções e atividades é fundamental para a eficácia da equipa (Reagans et al., 2005). Assim, quando a coordenação dificulta a capacidade dos membros da equipa trabalharem eficazmente em conjunto, o desempenho é conseqüentemente afetado (Summers, Humphrey, & Ferris, 2012).

Tradicionalmente, a investigação tem-se concentrado na coordenação explícita. Mas também o conceito de coordenação implícita amplia a nossa compreensão da forma como os membros da equipa coordenam as suas contribuições na interação (Marques-Quinteiro, Curral, Passos & Lewis, 2013; Rico et al., 2008). Por coordenação explícita entendem-se as declarações expressas de forma definitiva e inequívoca a fim de articular planos, definir responsabilidades, negociar prazos, e procurar informações para realizar tarefas comuns (Riethmüller, Castelao, Eberhardt, Timmermann, & Boos, 2012; Rico et al., 2008). Espinosa et al. (2004) distingue entre duas formas de coordenação explícita: mecanismos de programação (horários, planos, procedimentos) e comunicação verbal, quanto à comunicação em si mesma como um mecanismo de coordenação. Este tipo de coordenação é muito útil para o planeamento e redefinição de objetivos e estratégias, principalmente quando as alterações no contexto de actuação da

equipa são mais acentuadas (Marques-Quinteiro et al., 2013; Riethmüller et al., 2012; Rico et al., 2008). Por sua vez, a coordenação implícita ocorre quando os membros da equipa antecipam as ações e necessidades dos seus colegas e da tarefa ajustando dinamicamente o seu próprio comportamento em conformidade, sem ter que se comunicar diretamente uns com os outros ou planear a atividade. Este tipo de coordenação pode, assim, preservar os recursos cognitivos para atender às decisões e ações imediatas (Ellwart, 2011; Riethmüller et al., 2012; Rico et al., 2008). Todavia, este mecanismo de coordenação torna-se menos eficaz quando ocorrem alterações dramáticas no contexto de actuação da equipa (e.g. entrada ou saída de elementos; mudança de objetivos) (Marques-Quinteiro et al., 2013).

Pode ser evidente, a partir de uma análise de vários desportos, que nem todos exigem o mesmo grau de interdependência em relação ao desempenho dos membros. O grau de interdependência de tarefas em equipas desportivas pode ser classificado em independência (não há necessidade de coordenação entre indivíduos para o sucesso do desempenho; o desempenho individual é diretamente e oficialmente avaliado, reconhecido e recompensado); *coactive dependence* (tarefas semelhantes ao mesmo tempo e o desempenho coletivo contribui diretamente para o sucesso ou fracasso da equipa); dependência reativa-proactiva (dependência reativa – a tarefa de um indivíduo é iniciado pela atividade dos outros; dependência proactiva – um membro inicia a ação, mas deve depender dos outros para concluir a ação); e dependência interativa. Encontra-se na dependência interativa o foco, uma vez que está presente quando os membros são mutuamente dependentes uns dos outros e onde há interação bidirecional entre quaisquer dois membros. Esta interação contínua entre todos os membros aumenta o sucesso da equipa. Consequentemente, as tarefas de cada membro da equipa em desportos interactivamente dependentes devem ser coordenadas tanto explícita como

implicitamente (Carron & Chelladurai, 1981; Rico et al., 2008). No entanto, uma vez que as rotinas para situações gerais podem ser pré-planeadas e treinadas (Carron & Chelladurai, 1981), e que estes desportos caracteristicamente sofrem mudanças acentuadas (Marques-Quinteiro et al., 2013), a coordenação explícita é essencial para o desempenho (Rico et al., 2008). Bons exemplos de situações interactivamente dependentes são as equipas de basquetebol, futebol e hóquei (Carron & Chelladurai, 1981), sendo por isso, também as equipas de andebol.

Com base neste racional, é esperado que:

Hipótese 1: A coordenação explícita da equipa se relacione positivamente com o desempenho da equipa.

Coesão

A literatura da coesão das equipas tem uma história longa e confusa. Tendo-se espalhado por diferentes domínios da investigação, inconsistências na definição e na medição ocorreram ao longo do tempo. Desta forma, nem sempre foi vista da mesma maneira, tendo-se assistido a uma evolução com diversos pontos de viragem (Greer, 2012). Originalmente, a coesão era um conceito de nível de grupo, referindo-se ao grau em que um grupo se tende a manter estável ao longo do tempo. Contudo, um foco crescente na atração interpessoal traduziu-se no estudo a nível individual de gosto e interdependência, ou seja no nível médio de atração interpessoal entre os membros do grupo. Estudos recentes em psicologia e sociologia reafirmam o papel central da estrutura social na determinação da coesão de um grupo (McPherson & Smith-Lovin, 2002). Assim, a coesão pode ser definida como um processo dinâmico que se reflete na tendência de um grupo para ficar junto e permanecer unido enquanto persegue os seus

objetivos instrumentais e/ou para a satisfação das necessidades afetivas dos seus membros (Carron & Brawley, 2012; Carron & Chelladurai, 1981).

Coesão de equipa é "a resultante de todas as forças que atuam sobre os membros para permanecer no grupo" (Festinger, 1950), e é um constructo multidimensional formado por sub-dimensões da coesão de tarefa (ou seja, a medida em que a equipa está unida e empenhada em alcançar a tarefa de trabalho), da coesão social (ou seja, o grau em que os membros da equipa gostam de socializar juntos) e da atração individual para o grupo (ou seja, o grau em que os membros da equipa são atraídos para o grupo) (Carless & De Paola, 2000; Kozlowski & Chao, 2012).

A ligação entre a coesão de grupo e o sucesso da equipa desportiva foi examinada extensivamente na literatura, verificando-se a existência de uma relação positiva entre a coesão de grupo e o desempenho (Carron, Bray, & Eys, 2002; Grieve, Whelan, & Meyers, 2000; Martens & Peterson, 1971; Murrell & Gaertner, 1992). Além disso, Evans e Dion (2012), Mullen e Copper (1994), e Murrell e Gaertner (1992) defendem que coesão de grupo e desempenho se correlacionam positivamente, isto é, um bom desempenho leva a alta coesão e alta coesão, muitas vezes melhora o desempenho da equipa. Por exemplo, adaptando ao caso do desporto, por um lado, a coesão da equipa pode dinamizar e direccionar os jogadores para obterem o melhor resultado possível, por outro lado, os bons resultados devem fazer com que os jogadores se sintam muito melhor em relação à equipa (Mullen & Copper, 1994).

As explicações teóricas para o surgimento de coesão de equipa podem ser encontradas na teoria da identidade social e na teoria da troca social (Kozlowski & Chao, 2012). Identidades sociais surgem como um processo natural de autodefinição; são auto-categorias com base em semelhanças partilhadas com um grupo específico de

peessoas. Os indivíduos são motivados a relacionarem-se em grupos para satisfazer a necessidade de pertencer. A identificação com uma equipa que é valorizada positivamente pode melhorar a autodefinição e autoestima de um indivíduo. Ao se identificarem com um grupo ou equipa, os indivíduos partilham recursos, trabalho e conhecimento produzindo resultados que não poderiam ser obtidos sozinhos. Além disso, as equipas coesas prestam apoio social e protegem um membro das equipas rivais. Em novas equipas uma identidade social para com essa equipa advém de uma série de trocas sociais entre os membros da equipa (Kozlowski & Chao, 2012). Ou seja, a experiência partilhada é um antecedente da coesão, o que faz com que uma série de sucessos ou insucessos partilhados por membros da equipa os possa conduzir a uma maior união (Carron, Ball, & Chelladurai, 1977).

Simultaneamente, com a interação dos membros da equipa e com a progressão da tarefa, apesar de existir alguma continuidade da utilização de mecanismos de coordenação explícita (que consomem mais tempo e esforço, como reuniões formais), estes vão ser substituídos por outros mecanismos implícitos (Espinosa et al., 2004). Ou seja, com o desenrolar das trocas sociais entre os membros da equipa e com a acumulação de experiência partilhada desencadeia-se a coesão, essa mesma interação dos membros da equipa leva à substituição de mecanismos de coordenação explícita por mecanismos implícitos. Isto faz com que a coordenação explícita leve a um aumento do desempenho sobretudo quando a coesão é baixa, pois quando a coesão é alta há uma diminuição da utilização dos mecanismos de coordenação explícita.

Com base neste racional, é esperado que:

Hipótese 2: A relação entre a coordenação explícita e o desempenho da equipa seja moderada pela coesão de tal modo que esta é mais forte quando a coesão é baixa do que quando a coesão é elevada.

Método

Participantes

Constituiu-se uma amostra com 10 equipas de andebol do campeonato Nacional da 3ª Divisão e do Campeonato Regional de Lisboa, representadas pelos seus membros presentes nos jogos dos dias das recolhas e pelo respetivo treinador. A totalidade da amostra dos jogadores representa 177 homens (100%) com idades entre 18 e 54 anos, com média de 26.03 anos ($SD = 3.1$). As equipas são compostas em média por 18,3 elementos, sendo que variam entre 16 e 22. Em média, os participantes têm 4.9 anos de experiência na equipa, e 13.7 anos de experiência na modalidade. A totalidade da amostra dos treinadores representa 10 homens, 1 por equipa. Especificamente, os elementos das equipas desta amostra estão distribuídos da seguinte forma: Grupos Sportivo de Loures (GSL) com 18 elementos; Almada Atlético Clube (AAC) com 18 elementos; Clube Recreativo Bairro de Janeiro (CRBJ) com 19 elementos; Clube de Futebol Sassoeiros (CFS) com 16 elementos; Clube Oriental de Lisboa (COL) com 16 elementos; Associação Recreativa de Telheiras (ART) com 16 elementos; Clube Desportivo de Mafra (CDM) com 22 elementos; União Juventude de Alverca (UJA) com 21 elementos; Clube Desportivo de Paço de Arcos (DCPA) com 17 elementos; e Grupo Musical 1º Dezembro (GM 1ºD) com 14 elementos.

A recolha de dados decorreu entre 22 de Março e 07 de Junho de 2014, nos locais de jogo das equipas. Da mesma forma, todos os participantes preencheram um documento de Consentimento Informado.

Medidas

Coordenação. A coordenação explícita da equipa foi medida com uma escala de 5 itens adaptada para a população Portuguesa por Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013) (Cronbach $\alpha = .84$). Um exemplo de item da coordenação explícita é “Falaremos abertamente sobre aquilo que pretendemos fazer”.

As respostas foram dadas numa escala de resposta de tipo Likert, que variava entre 1 (discordo completamente) e 7 (concordo completamente).

Coesão. A coesão da equipa foi medida com uma escala de 10 itens desenvolvida por Carless, S. A., & De Paola, C. (2000) (Cronbach $\alpha = .78$). Um exemplo de item é “Os membros da nossa equipa têm objetivos diferentes quanto ao nosso desempenho nos jogos”.

As respostas foram dadas numa escala de resposta de tipo Likert, que variava entre 1 (discordo completamente) e 7 (concordo completamente).

Desempenho. Para a medida de desempenho foram utilizados os resultados obtidos pelas equipas durante os treinos através de um questionário que contém escala para avaliação do desempenho – Escala Multinível de Performance Individual – respondida pelo treinador. Nesta escala, com 9 itens, foi utilizada uma versão adaptada por Marques-Quinteiro, P., & Curral, L. A. (2012). Um exemplo de item é “Eficácia perante mudanças que afetaram a equipa (e.g., novos jogadores, substituição de jogador/es)”.

As respostas foram dadas numa escala de resposta de tipo Likert, que variava

entre 1 (completamente ineficaz) e 7 (totalmente eficaz). O índice de fiabilidade obtido foi Cronbach $\alpha = .90$.

Foram ainda recolhidos alguns dados demográficos relevantes tanto a nível individual como a nível coletivo, de modo a melhor caracterizar a amostra. A nível individual destacam-se a idade e os anos de experiência na modalidade. Ao nível da equipa consideraram-se: o número de treinos semanais, o número de treinos presentes na semana, o número médio de membros da equipa presentes em treino, e o tempo de pertença à equipa.

O número médio de membros presentes prende-se com o facto de equipas maiores terem mais ligações entre membros do que equipas menores e, portanto, enfrentarem desafios de coordenação maiores. Além disso, também são mais propensas a perdas de motivação e coordenação que enfatizam ainda mais a necessidade de trabalho em equipa eficaz. Por isso, os resultados da equipa vão depender mais dos processos de trabalho em equipa eficazes entre as equipas maiores, em comparação com equipas menores (LePine et al., 2008). Também para a coesão do grupo é uma variável importante, uma vez que é expressa maior coesão na tarefa em equipas pequenas (Cruz & Antunes, 1996). O que acontece é que a coesão diminui conforme o tamanho do grupo aumenta, e uma explicação pode ter a ver com o acréscimo de dificuldades na comunicação e coordenação (Carron, Shapcott, & Burke, 2007).

O tempo de pertença à equipa, ou seja, a experiência partilhada, pode ser um antecedente de coesão. Uma serie de sucessos ou insucessos partilhados por membros de uma equipa pode conduzi-los a uma maior união (Cruz & Antunes, 1996). Somado a isso, a estabilidade da equipa, derivada do tempo a que a equipa trabalha junta, ou seja, o número de treinos que tem, é um moderador na relação coesão-desempenho (Castaño

et al., 2013).. Também os mecanismos de coordenação são influenciados pela experiência acumulada da equipa (Riethmüller et al., 2012).

Procedimento

Após o contacto com a Associação de Andebol de Lisboa (AAL), apresentando os objetivos do estudo e a intenção da participação de determinadas equipas, os clubes dos participantes foram contactados via correio electrónico, pela AAL, com vista a colaborarem no mesmo. Antes de cada aplicação os responsáveis das equipas foram contactados diretamente via telefone para confirmar a disponibilidade na data pretendida.

A aplicação e recolha dos questionários decorreram no local. Aquando da aplicação dos questionários foi pedido aos participantes que tivessem em conta o desempenho da sua atividade enquanto jogadores da sua equipa de andebol, durante os treinos dessa semana (Parte 1) e naquele momento (Parte 2), além de alguns dados demográficos (descritos anteriormente) individuais e coletivos (Parte 3). Aos treinadores foi pedido que pensassem no comportamento da sua equipa nos treinos dessa semana, e avaliassem a respetiva eficácia durante os treinos, tendo em conta os comportamentos descritos.

Procedimentos e resultados de agregação dos dados

Devido à natureza multinível das organizações, os indivíduos trabalham em díades, grupos e equipas dentro das organizações que interagem com outras organizações dentro e fora da indústria. Assim, as questões de nível permeiam a teoria e a investigação organizacional. Não sendo nenhum constructo independente do nível,

está ligado a um ou mais níveis organizacionais ou entidades, ou seja, indivíduos, díades, grupos, organizações, indústrias, mercados, etc. (Klein, Dansereau, & Hall, 1994). Fundamental para a perspectiva de níveis é o reconhecimento de que os fenómenos micro estão inseridos em contexto macro e que os fenómenos macro muitas vezes surgem por meio da interação e da dinâmica de elementos do nível abaixo (Kozlowski & Klein, 2000). Como cada vez mais investigadores estão a perceber que o fenómeno organizacional sob investigação é, muitas vezes, inerentemente multinível os estudos organizacionais estão igualmente a adotar uma abordagem multinível (Chan, 1998). Os Modelos de Composição especificam as relações funcionais entre os fenómenos ou constructos em diferentes níveis de análise (por exemplo, nível individual, nível da equipa, nível organizacional) que fazem referência essencialmente ao mesmo conteúdo, mas que são qualitativamente diferentes em diversos níveis (Chan, 1998). Estes modelos propõem que os dados de nível mais baixo são suficientemente homogéneos entre as unidades e que podem ser significativamente agregados ao nível mais elevado. Os procedimentos estatísticos determinam quando os dados de nível baixo são suficientemente homogéneos para justificar a agregação (Klein et al., 2000).

Para este estudo, foi usado o Modelo de Composição para agregar as variáveis ao nível da equipa, em que o constructo de nível mais elevado é de carácter coletivo ou agregado e é interpretado como uma forma de combinação das unidades de nível inferior. O Modelo *Referent-Shift Consensus* usado permite avaliar construtos de nível superior que são derivados, mas diferentes, do consenso entre as unidades de nível inferior (Chan, 1998).

A medida mais frequente para medir o consenso dentro do grupo na literatura organizacional (para escalas de itens múltiplos) é o índice $R_{wg(j)}$ (Bliese, 2000). Da

mesma forma, a fiabilidade é geralmente avaliada através de uma ou ambas as formas principais do coeficiente de correlação intra-classe: ICC (1) e ICC (2). O ICC (1) representa o grau de fiabilidade associado a uma única avaliação da média da equipa, e o ICC (2) fornece uma estimativa da fiabilidade das médias das equipas (Bliese, 2000). No nosso caso, índice $R_{wg(j)}$ para a coordenação explícita variou entre .53 e .94, com uma média de .69; e o índice $R_{wg(j)}$ para a coesão variou entre .56 e .93, com uma média de .77. O ICC (1) para a coordenação explícita foi .037, e 0.44 para a coesão. Em geral, estes testes indicam que a agregação ao nível da equipa é justificada (i.e. $R_{wg(j)} > .70$; e $ICC(1) > .02$). O ICC (2) para a coordenação explícita é 0.42, e para a coesão é 0.47. Ainda que o ICC2 não ultrapasse o patamar de 0.70 (Klein & Kozlowski, 2000), outros autores consideram que dificilmente se encontrarão valores reais tão elevados em contextos aplicados (Bliese, 2000).

Resultados

A Tabela 1 providencia as correlações, médias e desvios padrão para as variáveis de interesse. A coordenação explícita correlaciona-se positivamente com o desempenho no treino ($r = .701, p < .05$).

Tabela 1 - Correlações e Estatística Descritiva

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1. Idade	26.03	3.09	1				
2. Experiência na modalidade	13.72	2.78	.874**	1			
3. Tempo na equipa	4.93	1.58	.299	-.054	1		
4. Coordenação Explícita	5.30	.46	.330	.327	.263	1	
5. Coesão	4.75	.48	.063	.134	.165	.561	1
6. Desempenho no treino	4.66	1.35	-.179	-.071	.109	.701*	.375

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Para testar as hipóteses 1 e 2 foi usada uma ferramenta computacional para analisar "modelos de processos condicionais" chamada PROCESS (Hayes, 2012). Esta ferramenta estima os coeficientes de um modelo usando a regressão OLS (para variáveis contínuas) e permite estimar os efeitos de interação por meio de análise de *bootstrap* e do procedimento de Aiken e West (1991). *Bootstrapping* é um método que utiliza amostragem repetida dos dados para estimar a distribuição da amostra de um teste estatístico. Além do processo de Aiken e West (1991) amplamente utilizado para estimar os efeitos de interação, também utiliza a técnica de Johnson-Neyman (J-N; Johnson & Neyman, 1936), que oferece uma solução mais informativa. A técnica JN permite a identificação das regiões de importância no moderador, e descreve a gama do moderador no qual a simples inclinação de y sobre x é significativamente diferente de zero para $p < 0,05$. De acordo com Hayes (2012), a análise do modelo de regressão

utilizando *bootstrapping* oferece várias vantagens sobre as abordagens de regressão tradicionais (OLS), tais como (a) permitir o teste de vários mediadores simultaneamente; (b) não requerer a suposição de uma distribuição normal da amostra; (c) redução do número de testes de inferência e, como consequência, a probabilidade de erro Tipo I; e (d) ter um desempenho melhor do que o tradicional teste de Sobel quando o tamanho da amostra é pequeno.

Tabela 2 - Resultados de regressão para efeitos de moderação.

	B	SE	T	p =
Constante	4.47	2.92	1.53	.22
Coesão	-.83	.29	-2.90	.06
Coordenação Explícita	1.52	.26	5.96	.01
Coordenação Explícita x Coesão	-2.42	.70	-3.45	.04
Idade	-.21	.20	-1.06	.37
Tempo na equipa	.36	.18	1.96	.15
Experiência na modalidade	.38	.20	1.90	.15
	R2	R2 change	F	p =
Sumário do Modelo	.97	-	8.77	.05
Aumento de R-square devido à interação	-	.21	11.90	.04

A propósito da hipótese 1, que prevê que a coordenação explícita da equipa esteja positivamente associada com o desempenho do grupo no treino, os resultados mostram que foi encontrado suporte para esta hipótese ($B=1.52$, $p < 0.01$; $R^2 = .97$, $p < 0.05$) (ver tabela 2).

Relativamente à hipótese 2, que pressupõe que a relação entre a coordenação explícita e o desempenho da equipa seja moderada pela coesão de tal modo que esta seja mais forte quando a coesão é baixa do que quando a coesão é elevada, os resultados mostram que o efeito da coordenação explícita no desempenho no treino é condicionado pelo nível de coesão ($B = -2.42$, $p < 0.05$). Além disso, a variância no desempenho explicada pela interação entre a coordenação explícita e a coesão é significativa ($R^2 \text{ change} = .21$, $p < 0.05$).

Tabela 3 - Valores da coesão que definem as regiões de significância de Johnson-Neyman para o efeito da coordenação explícita no desempenho no treino.

Intervalo de valores que definem as regiões de significância da coesão	B	SE	T	p	95% LLCI	95% ULCI
-1.91	6.15	1.45	4.23	.02	1.50	10.79
.29	.83	.26	3.19	.05	0.00	1.66
.97	-.82	.63	-1.30	.28	-2.85	1.19

Examinando a forma de interação conclui-se que o desempenho é maior quando a coordenação explícita é alta e a coesão é baixa (ver tabela 3 e figura 1). A relação entre a coordenação explícita e o desempenho é mais forte quando a coesão é baixa. Do mesmo modo, em condições de elevada coesão o desempenho da equipa é mais alto

quando a coordenação é mais baixa. Estes resultados suportam a afirmação de que o efeito da coordenação explícita no desempenho está condicionado a níveis de coesão, e corroboram a hipótese 2.

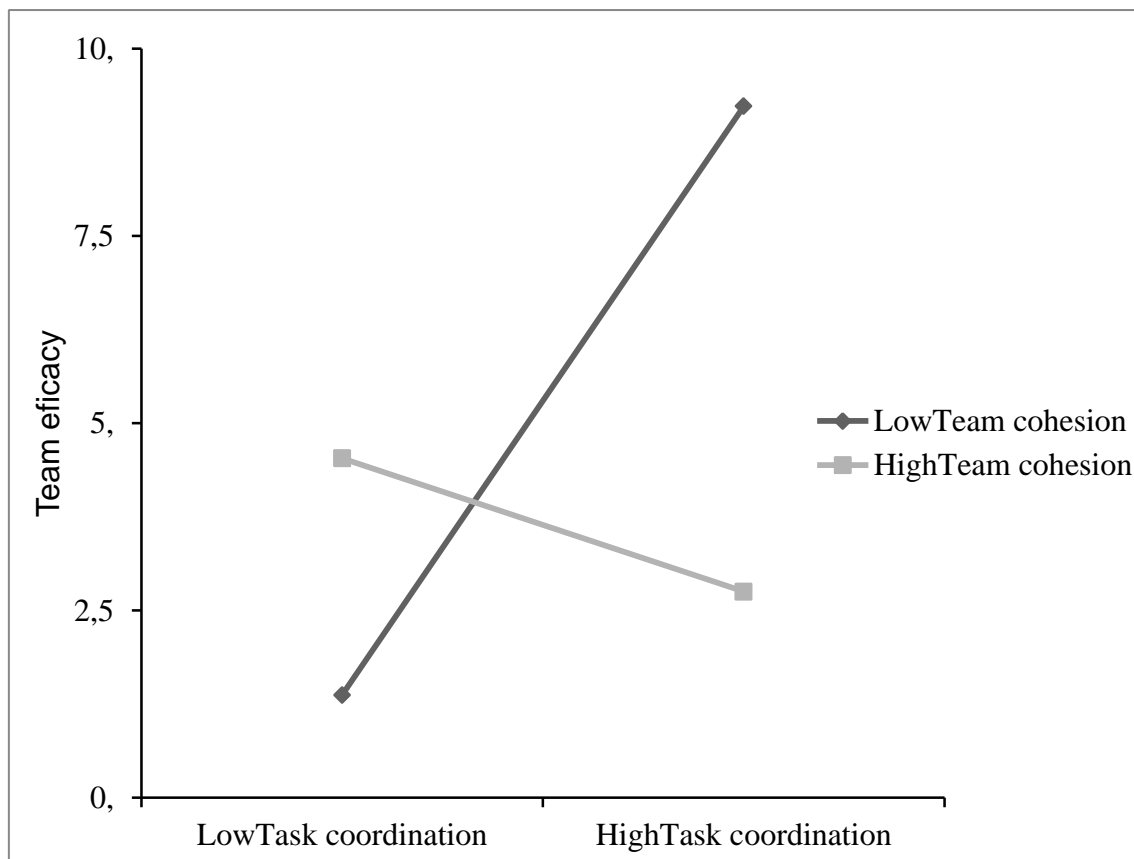


Figura 1- Gráfico da interação em dois sentidos em níveis altos e baixos dos moderadores e variáveis predictoras.

Discussão

O objetivo deste estudo foi perceber de que forma a coesão da equipa afeta a relação entre a coordenação explícita da equipa e o desempenho conseguido no treino, mais concretamente em equipas de andebol. Estando já documentada a relação entre a coordenação explícita e o desempenho (Rico et al., 2008), estas equipas têm

características únicas dentro do reino de grupo e dos estudos organizacionais (Pescosolido & Saavedra, 2012) que permitem verificar os resultados desta relação.

Este estudo contribui para reforçar as investigações anteriores sobre a relação entre coordenação explícita e desempenho em equipas. Pois, de facto, os resultados sugerem que a coordenação explícita das equipas prediz positivamente o desempenho no treino. Além disso, ao examinar como a coordenação explícita e a coesão interagem para prever o desempenho este estudo contribui para o conhecimento sobre as equipas de trabalho pelo facto de colocar a coesão como um moderador do efeito da coordenação explícita no desempenho das equipas.

Os resultados sugerem que o impacto da coordenação explícita no desempenho está condicionado à medida em que as equipas são coesas. Isto é, quando a coesão da equipa é baixa uma maior coordenação explícita leva a um melhor desempenho, mas quando a coesão é alta uma maior coordenação explícita faz diminuir o desempenho da equipa. Estes resultados podem encontrar explicação nas investigações anteriores de Cruz & Antunes (1996) e Kozlowski & Ilgen (2006), e de Espinosa et al. (2004). As duas primeiras investigações sugerem que as trocas sociais entre os membros da equipa e as experiências partilhadas vão aumentar a coesão da equipa, enquanto a segunda investigação sugere que com a interação dos membros da equipa os mecanismos de coordenação explícita vão ser substituídos por mecanismos implícitos. Então, quando as trocas sociais e as interações entre os membros da equipa são baixas, os mecanismos de coordenação explícita são muitos, levando ao desempenho. No entanto, conforme aumentam as trocas sociais e as interações entre os membros da equipa, a coesão aumenta, mas os mecanismos de coordenação explícita vão diminuindo, baixando o desempenho.

Implicações teóricas e práticas

Este estudo vem contribuir para a literatura das equipas de trabalho de várias maneiras. Primeiro, acrescenta mais dados aos estudos já realizados sobre a importância da coordenação explícita das equipas de trabalho para o seu desempenho. Adicionalmente, apresenta resultados que contribuem para o melhor entendimento das equipas de trabalho, ao nível da coordenação explícita e do papel da coesão na relação entre a coordenação explícita e o desempenho das equipas. Para além disto, a demonstração da coesão enquanto moderadora desta relação vem lançar alguma luz sobre os mecanismos pelos quais a coordenação explícita afecta o desempenho da equipa.

Mediante o facto de o mundo do desporto espelhar o mundo do trabalho (Wolfe et al., 2005), apesar de ter sido feito dentro de um ambiente de trabalho específico (ou seja, desportivo), e com uma determinada amostra (ou seja, jogadores) os resultados podem ser generalizados para outras equipas que operam numa variedade de ambientes de trabalho.

Por fim, tendo sido os resultados, de forma geral, congruentes com a literatura, o que vem dar força ao argumento que a coordenação explícita da equipa leva a um melhor desempenho da mesma, os membros e responsáveis pelas equipas devem encorajar a coordenação explícita. Contudo, verificou-se que a coesão é um moderador desta relação, por isso, sugere-se que os responsáveis e membros das equipas de trabalho utilizem estratégias que não só fomentem a coordenação explícita quando há pouca interação e coesão entre os membros. Mas também que encorajem a formação de outros mecanismos de coordenação quando a coesão da equipa é alta, de forma a continuarem a obter um bom desempenho.

Limitações do estudo

Embora o presente estudo contribua para o enriquecimento da literatura sobre a coordenação explícita das equipas, algumas limitações devem ser apontadas. A primeira prende-se com a amostra utilizada, uma vez que apesar de não ser excessivamente pequena, dez equipas podem não ser a amostra mais apropriada para generalizar os resultados para o contexto organizacional. Também, dentro de cada equipa, embora tenha sido pedido a todos os membros das equipas que respondessem, nem sempre isso foi acontecido. Ainda no âmbito da amostra utilizada, ainda que o mundo do desporto espelhe o mundo do trabalho (Wolfe et al., 2005), as equipas apresentadas são de natureza lúdica e não profissional, e o contexto em que atuam não é muito similar ao comum nas equipas de trabalho organizacionais.

Outra limitação do estudo é o seu desenho transversal, pois embora seja útil para examinar as relações entre os construtos, dá uma compreensão limitada de como as variáveis de interesse se influenciam ao longo do tempo.

Por último, também o método de recolha de dados, através escalas em questionários (ainda que seja amplamente utilizado) são medidas subjetivas que dependem de quem responde e da sua disposição, não permitindo constatar a veracidade dos dados.

Investigação Futura

Tendo em conta os resultados apresentados e as limitações do presente estudo, importa referir que existem inúmeras questões que podem ser trabalhadas no futuro. Primeiramente, numa investigação posterior, a amostra deverá conter mais participantes, bem como mais equipas e até diferentes tipos de equipas, conseguindo,

dessa forma, generalizar a um universo maior. Será também interessante considerar estudos com uma amostra heterogênea ao nível do sexo, uma vez que poderão existir diferenças consoante os tipos de equipas compostas unicamente por homens, mulheres, ou por ambos os sexos.

Ainda, no futuro as conclusões obtidas devem ser prolongadas numa estrutura longitudinal, examinando de forma dinâmica as condições em que a coordenação explícita e a coesão interagem ao longo do tempo, bem como a importância da coordenação implícita quando a equipa atinge um elevado grau de coesão.

Por fim, outro método de recolha de dados possível numa próxima investigação será, através da visualização de jogos, ou de vídeo dos mesmos, recolher os dados dos mecanismos de coordenação explícita conhecidos existentes entre os membros da equipa durante o jogo. Desta forma poder-se-à alcançar dados mais objetivos.

Conclusão

O presente estudo tentou perceber de que forma a coordenação explícita influencia o desempenho no treino de equipas de andebol. Os resultados mostraram que existe de facto uma influência da coordenação explícita no desempenho da equipa, e que essa relação é moderada pela coesão da equipa. Para além de acrescentar mais evidências ao argumento que a coordenação explícita está de facto ligada ao desempenho das equipas (Rico et al., 2008), este estudo demonstrou um possível mecanismo que altera a influência da coordenação explícita no desempenho, nomeadamente a coesão.

Bibliografia

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 634-665.

Bliese, P. D. (2000). Within-Group Agreement, Non-Independence, and Reliability. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski, *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.

Boos, M., Kolbe, M., & Strack, M. (2011). An Inclusive Model of Group Coordination. In M. Boos, M. Kolbe, P. M. Kappeler, & T. Ellwart, *Coordination in Human and Primate Groups* (pp. 11-35). Berlin: Springer.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), pp. 1189–1207. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1189

Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The Measurement of Cohesion in Work Teams. *Small Group Research*, 31 (1), pp. 71-88. doi: 10.1177/104649640003100104

Carron, A. V., Ball, J. R., & Chelladurai, P. (1977). Motivation for participation, success in performance and their relationship to individual and group satisfaction. *Perceptual and Motor Skills*, 45, pp. 835-841.

Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2012). Cohesion : Conceptual and Measurement Issues. *Small Group Research*, 43(6), pp. 726–743. doi: 10.1177/1046496412468072

Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of Sports Sciences*, 20, pp. 119-126.

Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). Cohesiveness as a Factor in Sport Performance. *International Review for the Sociology of Sport*, 16(21), pp. 21-43.

Carron, A. V., Shapcott, K. M., & Burke, S. M. (2007). Group Cohesion in Sport and Exercise: Past, present and future. In M. R. Beauchamp, & M. A. Eys, *Group Dynamics in Exercise and Sport Psychology* (pp. 117-140). New York: Routledge.

Castaño, N., Watts, T., & Tekleab, A. G. (2013). A Reexamination of the Cohesion–Performance Relationship Meta-Analyses: A Comprehensive Approach. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice.*, pp. 1-25. doi:10.1037/a0034142

Chan, D. (1998). Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 234-246.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), pp. 239-290.

Cruz, J. F., & Antunes, J. M. (1996). Dinâmica de Grupos e Coesão nas Equipas Desportivas. In J. F. Cruz, *Manual de Psicologia do Desporto* (pp. 425-446). Portugal: Sistemas Humanos e Organizacionais, Lda.

Cunha, M. P., Rego, A., Klein, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH.

Devine, D. J. (2002). A Review and Integration of Classification Systems Relevant to Teams in Organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), pp. 291-310. doi: 10.1037//1089-2699.6.4.291

Ellwart, T. (2011). Assessing Coordination in Human Groups: Concepts and Methods. In M. Boos, M. Kolbe, P. M. Kappeler, & T. Ellwart, *Coordination in Human and Primate Groups* (pp. 119-135). Berlin: Springer.

Espinosa, J. A., Lerch, F. J., & Kraut, R. E. (2004). Explicit versus implicit coordination mechanisms and task dependencies: One size does not fit all. In E. Salas, & S. M. Fiore, *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance* (pp. 107-129). Washington DC: American Psychological Association.

Evans, C. R., & Dion, K. L. (2012). Group Cohesion and Performance : A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 43, pp. 690-701. doi: 10.1177/1046496412468074

Festinger, L. (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review*, pp. 271-282.

Godé-Sanchez, C. (2010). Leveraging Coordination in Project-Based Activities: What Can We Learn From Military Teamwork? *Project Management Journal*, pp. 69-78. doi: 10.1002/pmj.20178

Greer, L. L. (2012). Group Cohesion : Then and Now. *Small Group Research*, 43 (6), pp. 655-661. doi: 10.1177/1046496412461532

Grieve, F. G., Whelan, J. P., & Meyers, A. W. (2000). An Experimental Examination of the Cohesion-Performance Relationship in an Interactive Team Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 12, pp. 219-235. doi: 10.1080/10413200008404224

- Guastello, S. J., & Guastello, D. D. (1998). Origins of Coordination and Team Effectiveness: A Perspective From Game Theory and Nonlinear Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), pp. 423-437.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (2012). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance: Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 43(6), pp. 702–725. doi: 10.1177/1046496412468069
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annu. Rev. Psychol*, 47, pp. 307–38.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Katz, N. (2001). Sports teams as a model for workplace teams: Lessons and liabilities. *Academy of Management Executive*, 15(3), pp. 56-67.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3 (3), pp. 211-236.
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozlowski, S. W., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., Bligh, M. C. (2000). Multilevel Analytical Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions. In S. W. Kozlowski, & K. J. Klein, *A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes* (pp. 512-553). San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection and Analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), pp. 195-229.

Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2012). The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. *Managerial and Decision Economics*, 33, pp. 335–354.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), pp. 77-124.

Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes. In S. W. Kozlowski, & K. J. Klein, *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). Meta-analysis of teamwork processes: Tests of a Multidimensional Model and Relationships with Team Effectiveness Criteria. *Personnel Psychology*, 61, pp. 273–307.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26 (3), pp. 356-376.

Marques-Quinteiro, P., Curral, L., Passos, A. M., & Lewis, K. (2013). And Now What Do We Do? The Role of Transactive Memory Systems and Task Coordination in Action Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 17(3), pp. 194–206. doi: 10.1037/a0033304

Martens, R., & Peterson, J. A. (1971). Group Cohesiveness as a Determinant of Success and Member Satisfaction in Team Performance. *International Review for the Sociology of Sport*, 6, pp. 49-61. doi: 10.1177/101269027100600103

McPherson, M., & Smith-Lovin, L. (2002). Cohesion and Membership Duration: Liking Groups, Relations and Individuals an Ecology of Affiliation. In S. R. Thye, &

E. J. Lawler, *Group Cohesion, Trust and Solidarity* (Vol. 19, pp. 1-3). Elsevier Science Ltd.

Mullen, B., & Copper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), pp. 210-227.

Murrell , A. J., & Gaertner, S. L. (1992). Cohesion and Sport Team Effectiveness: The Benefit of a Common Group Identity. *Journal of Sport & Social Issues*, 16, pp. 1-14. doi: 10.1177/019372359201600101

Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in Organizations: An Integrative Perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 463–502. doi: 10.1080/19416520903047533

Pescosolido, A. T., & Saavedra, R. (2012). Cohesion and Sports Teams: A Review. *Small Group Research*, 43(6), pp. 744–758. doi: 10.1177/1046496412465020

Ramzaninezhad, R., Keshtan, M. H., Shahamat, M. D., & Kordshooli, S. S. (2009). The relationship between collective efficacy, group cohesion and team performance in professional volleyball teams. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(1), pp. 31-39.

Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows What and Knowing How to Work Together. *Management Science*, 51 (6), pp. 869–881.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., & Gibson, C. (2008). Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach. *Academy of Management Review*, 33(1), pp. 163–184.

Riethmüller, M., Castelao, E. F., Eberhardt, I., Timmermann, A., & Boos, M. (2012). Adaptive coordination development in student anaesthesia teams: a longitudinal study. *Ergonomics*, 55(1), pp. 55–68.

Summers, J. K., Humphrey, S. E., & Ferris, G. R. (2012). Team Member Change, Flux in Coordination, and performance: Effects of Strategic Core Roles, Information Transfer, and Cognitive Ability. *Academy of Management Journal*, 55(2), pp. 314–338.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), pp. 120-133.

Wolfe, R. A., Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., . . . Jourdan, J. S. (2005). Sport and Organizational Studies - Exploring Synergy. *Journal of Managment Inquiry*, 14 (2), pp. 182-210. doi: 10.1177/1056492605275245

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 451–483.